

# À la fin d'une absence, il faut préparer le retour



Jocelyne Dubé  
asstsas

Il y a six mois, le médecin de Lise lui a prescrit un arrêt de travail parce qu'elle ne dormait plus et pleurait sans arrêt.

**Diagnostic : trouble d'adaptation !**

**L**en remettant son billet médical à son gestionnaire, Lise l'a rassuré : « Quelques semaines de repos et je serai sur pied ». Six mois plus tard, elle est encore à la maison et, plus le temps passe, plus elle appréhende son retour au travail. Pourtant, elle adore son boulot ! Que se passe-t-il donc avec Lise ?

## ENCOURAGER LES ACTIVITÉS

Tout d'abord, un congé de maladie, ce n'est pas des vacances. Personne ne choisit d'être malade ni de quitter le travail pour se rétablir. Cela dit, au-delà des traitements médicaux et des diverses thérapies, certaines actions peuvent favoriser la récupération et, surtout, faciliter un éventuel retour au travail.

Bien que le repos soit souvent indiqué et prescrit par le médecin, il importe aussi de maintenir un certain niveau d'activités physiques, intellectuelles et sociales. Repos ne signifie pas inaction ! Ainsi, tout en dosant ses efforts, des activités telles que la marche, la natation, le vélo, des rencontres avec les amis ou la famille, tout comme la lecture, les sudokus ou les mots croisés permettent de conserver ses capacités, tant physiques qu'intellectuelles.

De plus, l'activité favorise l'amélioration de l'humeur et la réduction de l'anxiété. Il n'y a rien de mieux que d'aller marcher, voir des visages souriants et sentir les rayons du soleil sur sa peau pour retrouver le sourire. On évite donc de passer la journée devant la télé, en pyjama, avec les stores baissés !

**Certaines actions peuvent favoriser la récupération et, surtout, faciliter un éventuel retour au travail.**

Certains travailleurs craignent le regard des autres. « Si on me voit à la piscine, qu'est-ce que les gens vont penser ? Je suis censé être malade ! » Rappelons que la personne n'est pas à l'article de la mort, mais seulement en arrêt de travail et encourageons-la plutôt à demeurer active ! L'employeur, le médecin et l'assureur devraient d'ailleurs aller dans le même sens.

## REVENIR FAIT PARTIE DE GUÉRIR

Il faut garder en tête que le retour au travail fait partie intégrante du processus thérapeutique. En conséquence, on ne doit pas s'attendre à ce que le travailleur soit rétabli « à 100 % » avant d'envisager son retour. C'est plutôt de revenir

## Exemples de retour progressif

On voit souvent un retour au travail d'une journée par semaine la première semaine, deux jours/semaine pendant deux semaines, trois jours/semaine pendant trois semaines, etc., jusqu'au retour à temps complet. Cependant, cette formule n'est pas toujours indiquée, surtout quand l'endurance et la concentration du travailleur ne sont pas encore totalement rétablies.

Des alternatives sont alors possibles, par exemple trois heures par jour, en matinée ou en après-midi, et augmentation d'une heure/jour chaque semaine jusqu'à un horaire régulier. Il peut s'agir également de journées complètes de travail non consécutives. On peut aussi planifier une progression des tâches et responsabilités plutôt que des heures de travail. L'important, c'est de se fier aux besoins et à la réalité du travailleur.



au travail qui va lui permettre de retrouver ses pleines capacités. Bien sûr, l'anticipation du retour génère souvent une augmentation de l'anxiété. Cela peut même remettre en doute la capacité à faire le saut. Il est donc essentiel de bien préparer cette étape.

Il va sans dire que si l'arrêt de travail est lié à une difficulté relationnelle avec un collègue ou un supérieur, la situation doit se régler avant le retour en emploi. Ainsi, une ou des rencontres préparatoires peuvent être de mise afin de vider la question et de s'entendre sur des modalités communes favorisant le succès de la démarche. Ces rencontres peuvent être animées par le gestionnaire dans le cas d'un problème entre collègues. Si la difficulté se situe avec le supérieur, il s'agit de trouver une tierce personne qui saura animer la discussion en toute neutralité. La Direction des ressources humaines peut généralement offrir du soutien à ce niveau ou, à tout le moins, proposer un consultant externe.

Dans certains cas, si l'arrêt a été prolongé, une période d'orientation peut s'avérer nécessaire. Cette transition permettra au travailleur de prendre connaissance des changements survenus pendant son absence. À tout prix, il faut éviter qu'il se sente « comme un chien dans un jeu de quilles » ! ●

## Bien sûr, l'anticipation du retour génère souvent une augmentation de l'anxiété.

### POUR EN SAVOIR PLUS !

ST-ARNAUD, Louise, *et al. Retour au travail après une absence pour un problème de santé mentale - Conception, implantation et évaluation d'un programme intégré des pratiques de soutien*, Études et recherches / Rapport R-706, Montréal, IRSST, 2011, 121 p. ([www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-706.pdf](http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-706.pdf)).

ASSTSAS. « La santé psychologique au travail, une affaire d'équipe ! », *Sans pépins*, numéro spécial, vol. 13, n° 3, octobre 2011, 20 p. ([www.asstas.qc.ca/sp133.html](http://www.asstas.qc.ca/sp133.html)).

### Que faire pour préparer le retour au travail ?

#### LE TRAVAILLEUR :

- conserver un niveau d'activités physiques, intellectuelles et sociales ;
- reprendre, dès que possible, un horaire de vie similaire à celui du travail (surtout le lever, le coucher et les repas) ;
- maintenir un contact avec son employeur et quelques collègues choisis ;
- convenir d'un horaire de retour au travail avec son médecin ;
- rencontrer son supérieur immédiat avant le retour afin de déterminer les tâches et l'horaire de réintégration ;
- aller faire un tour au travail quelques jours avant la date officielle du retour afin de « casser la glace » et d'annoncer son arrivée.

#### L'EMPLOYEUR :

- identifier les éléments liés aux conditions d'exercice du travail pouvant avoir contribué aux difficultés éprouvées par le travailleur ;
- mettre en place des correctifs pour éliminer les risques identifiés ci-dessus ;
- maintenir un contact avec le travailleur, tout en respectant son besoin de prendre du recul et les règles de confidentialité ;
- bien identifier les tâches qu'aura à accomplir le travailleur à son retour et leur progression au cours de la réintégration ;
- annoncer le retour du travailleur et préciser ses tâches aux collègues ;
- permettre aux collègues de poser des questions sur les modalités du retour (tout en respectant le droit du travailleur à la confidentialité au sujet de sa santé) et liquider les sources d'irritants ;
- s'assurer de la collaboration des collègues afin de maximiser les chances de succès du retour au travail ;
- prévoir des suivis réguliers au cours des premières semaines de réintégration ;
- déterminer avec le travailleur l'horaire de réintégration si elle s'effectue sur une base progressive.

